

УДК 658.1

**В.О. ЧЕРЕПАНОВА, Я.О. СУПРУН, О.Д. ЧУМАКОВА****УМОВИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ВИХОДУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ФІРМ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ**

Розвиток консультування в світі має тенденції до зростання, особливо це стосується країн-членів Європейського Союзу, оскільки цей вид бізнесу професійно допомагає суб'єктам господарювання у вирішенні їх проблем економічного, організаційного, виробничого, психологічного та іншого характеру. За роки кризи, низької платоспроможності вітчизняних виробників, торговельних підприємств, науково-дослідницьких інститутів та іншим підприємствам, організаціям, установам, вітчизняні консультативні фірми втратили свої заклади, договори, контракти, а отже й доходи та прибутки. В цих умовах виникає потреба у пошуку нових ринків збуту, нових видів послуг з ділового консультування. Тому, метою написання статті є дослідження стану, умов та розробка заходів щодо виходу вітчизняних консультативних фірм на міжнародні ринки. Предметом дослідження у статті є умови та заходи щодо консультування фізичних та юридичних осіб як на території України, так і за її межами, а об'єктом – процеси виходу та функціонування консультативних фірм на зарубіжних ринках. Завданнями, що вирішуються у статті є: розгляд наукових підходів до категоріально-понятійного апарату щодо експортних операцій консультативних фірм; дослідження динаміки стосовно експортно-імпортних консалтингових операцій; аналіз концептуальних підходів до видів ділового консультування, розробка заходів щодо виходу консультативних фірм на зарубіжні ринки.

У статті проаналізовано понятійний апарат щодо зовнішньоекономічної діяльності консультативних фірм з позицій законодавства України, статистичних органів, науковців та встановлено, що не має єдиного підходу щодо використання термінів «міжнародний консалтинг», «експорт», «імпорт» послуг, «зовнішньоекономічна діяльність консультативних фірм», а також з точки зору видів послуг. Доведено, що у статистичній інформації ці послуги розподілено на чотири групи управління – нематеріальними активами, фінансовою діяльністю, телекомунікаціями, комп'ютерними та інформаційними технологіями, діловим консультуванням.

У статті розглянуто доцільність виходу вітчизняних суб'єктів господарювання на зарубіжні ринки Європейського Союзу. Проведено аналіз діяльності консультативних фірм, у тому числі стосовно експорту та імпорту послуг. Доведено, що експорт послуг поступово збільшується, але питома вага послуг з ділового консультування у загальній структурі експорту послуг невелика. Географічна структура зовнішньої торгівлі послугами різноманітна – це країни, що належать до співдружності незалежних держав, та країни Європейського Союзу. Оскільки питома вага послуг із ділового консультування має незначні обсяги, у статті розроблено етапи виходу консультативних фірм на зарубіжні ринки, у тому числі у сфері маркетингу, до яких віднесено: аналіз зарубіжного ринку, розробка заходів щодо виходу консультативної фірми на зарубіжні ринки та оцінка результативності та економічності діяльності консультативної фірми на зарубіжному ринку.

**Ключові слова:** ділове консультування, консультативні фірми, види консультування, ділові послуги, маркетингові заходи.

**В.О. ЧЕРЕПАНОВА, Я.О. СУПРУН, О.Д. ЧУМАКОВА****УСЛОВИЯ И МЕРЫ ПО ВЫХОДУ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ФИРМ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ**

Во всем мире объемы консультирования возрастают, особенно это касается стран-членов Европейского Союза, поскольку этот вид бизнеса профессионально помогает субъектам хозяйствования в решении их проблем экономического, организационного, производственного, психологического и иного характера. За годы кризиса, низкой платежеспособности отечественных производителей, торговых предприятий, научно-исследовательских институтов и других предприятий, учреждений и организаций, отечественные консультационные фирмы потеряли свои договоры, контракты, а значит доходы и прибыли. В этих условиях возникает потребность в поиске новых рынков сбыта, новых видов услуг по деловому консультированию. Поэтому, целью написания статьи является исследование состояния, условий и разработка мер по выходу отечественных консультационных фирм на международные рынки. Предметом исследования в статье есть условия и меры по консультированию физических и юридических лиц, как на территории Украины, так и за ее пределами, а объектом – процессы выхода и функционирования консультационных фирм на зарубежные рынки. Задачами, которые решаются в статье, являются: рассмотрение научных подходов к категориальному аппарату по экспортным операциям консультационных фирм; исследование динамики относительно экспортно-импортных консалтинговых операций; анализ концептуальных подходов к видам делового консультирования, разработка мер по выходу консультационных фирм на зарубежные рынки.

В статье проанализированы понятийный аппарат по внешнеэкономической деятельности консультационных фирм с позиций законодательства Украины, статистических органов, ученых и установлено, что не имеет единого подхода по использованию терминов «международный консалтинг», «экспорт», «импорт» услуг, «внешнеэкономическая деятельность консультационных фирм», а также с точки зрения видов услуг. Доказано, что в статистической информации эти услуги разделены на четыре группы управления – нематериальными активами, финансовой деятельностью, телекоммуникациями, компьютерными и информационными технологиями, деловым консультированием.

В статье рассмотрена целесообразность выхода отечественных субъектов хозяйствования на зарубежные рынки европейского союза, проведен анализ деятельности консультационных фирм, в том числе по экспорту и импорту услуг. Доказано, что экспорт услуг постепенно увеличивается, но удельный вес услуг по деловому консультированию в общей структуре экспорта услуг невелика. Географическая структура внешней торговли услугами разнообразна – это страны, которые относятся к содружеству независимых государств, и страны европейского союза, поскольку удельный вес услуг по деловому консультированию имеет незначительные объемы. В статье разработаны этапы выхода консультационных фирм на зарубежные рынки, в том числе в сфере маркетинга, к которым отнесены: анализ зарубежного рынка, разработка мер по выходу консультационной фирмы на зарубежные рынки и оценка результативности и экономичности деятельности консультационной фирмы на зарубежном рынке.

**Ключевые слова:** деловое консультирование, консультационные фирмы, виды консультирования, деловые услуги, маркетинговые мероприятия.

**V.O. CHEREPANOVA, Y.SUPRUN, O. CHUMAKOVA****CONDITIONS AND ACTIONS ON EXPANSION OF ADVISORY FIRM TO OVERSEAS MARKETS**

The development of counseling in the world has a tendency to increase, especially as it affects member states of the European Union, as this type of business professionally helps business entities in solving their economic, organizational, industrial, psychological and other issues. During the years of the crisis, low solvency of domestic producers, trade enterprises, research institutes and other enterprises, organizations,

©, В.О. Черепанова, Я.О. Супрун, О.Д. Чумакова, 2018

institutions, domestic consulting firms have lost their orders, contracts and consequently, revenues and profits. In these conditions, there is a need to find new markets, new types of services for business counseling. Therefore, the purpose of writing the article is to study the state, conditions and development of measures for the release of domestic consulting firms in international markets. The subject of the study in the article is the conditions and measures for the advising of individuals and legal entities both on the territory of Ukraine and abroad, and the object - the processes of the exit and operation of consulting firms in foreign markets. The tasks solved in the article are: consideration of scientific approaches to categorical-conceptual apparatus concerning export operations of consulting firms; dynamics study on export-import consulting operations; analysis of conceptual approaches to types of business counseling, development of measures for the exit of consulting firms to foreign markets.

The article analyzes the conceptual apparatus concerning the foreign economic activity of consulting firms from the standpoint of Ukrainian legislation, statistical bodies, and scientists and found that there is no unified approach to the use of the terms "international consulting", "export", "import" services, «foreign economic activity of consulting firms», as well as from the point of view of types of services. It is proved that in the statistical information these services are divided into four groups of management - intangible assets, financial activities, telecommunications, computer and information technologies, business consulting.

The article considers expediency of the output of domestic business entities on the foreign markets of the European Union. The analysis of the activity of consulting firms, including the export and import of services, was carried out. It has been proved that the export of services is gradually increasing, but the share of services in business consulting in the overall structure of export of services is small. The geographic structure of foreign trade in services is diverse – these are countries belonging to the commonwealth of independent states and the European Union. Since the share of services in business consulting is insignificant, the article develops the stages of advisory firms exit to foreign markets, including in the field of marketing, which include: analysis of foreign markets, development of measures for the advisory firm to go to foreign markets and assessment of the effectiveness and the cost effectiveness of the consulting firm in the foreign market.

**Key words:** business counseling, consulting firms, types of counseling, business services, marketing events.

**Вступ.** Нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні, що впливає на розвиток бізнесу вимагають у багатьох суб'єктів господарювання пошуку та здійснення міжнародної діяльності у країнах Євросоюзу. Не винятком є фірми, що займаються наданням консалтингових послуг. Останнім часом цей вид діяльності в Україні має ознаки кризи, оскільки скорочується кількість консультаційних фірм, вартість наданих послуг та попит на них. Так, «послуги професійної, наукової та технічної діяльності у загальному обсязі реалізованих послуг становили 8,2%; з діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 6,2% загальної суми послуг [1].

У той же час у 2018 році спостерігається позитивна динаміка щодо експорту послуг за межі країни. Так, «за перший квартал 2018 року експорт послуг становив 2561,2 млн.дол. США, або 105,0% порівняно з I кварталом 2017 р., імпорт – 1100,6 млн.дол., або 93,2%. Позитивне сальдо становило 1460,6 млн.дол. (у I кварталі 2017 р. також позитивне – 1259,3 млн.дол.). Коефіцієнт покриття експортом імпорту склав 2,33 (у I кварталі 2017р. – 2,07). Зовнішньоторговельні операції проводились із партнерами із 211 країн світу»[2].

Таким чином, розвиток консультаційних послуг здійснюється у напрямі експорту, що потребує як теоретичного, так і методичного обґрунтування з точки зору сучасної теорії ділового консультування та його можливостей щодо виходу на зарубіжні ринки консультаційних послуг.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблемам теоретичного обґрунтування ділового консультування та практичній побудові умов щодо виходу консультаційних фірм на зарубіжні ринки присвячені праці таких вчених, як: Е. Бейч, П. Блок [2], В.А. Верба [3,4], М. Зільберман, А.Д.Кухарук [8], К.Маккхем[6], О.О.Охріменко[8], Т.І. Решетняк, А.П. Посадський [7], Л.Г. Саркісян, Ф. Стилле, Ф. Уїкхем та інших. Однак, залишаються не визначеними питання управлінського та маркетингового характеру щодо економічної доцільності виходу консультаційних фірм на зарубіжні ринки, а саме: види послуг, їх просування до споживача,

ефективність каналів просування, ціноутворення, тощо.

**Методи дослідження.** При написанні статті використовувалися наступні методи дослідження: систематизації, порівняння та аналогії – для визначення сутності понятійного апарату; синтезу та аналізу – для визначення видів ділового консультування; системний аналіз – для обґрунтування етапів щодо виходу консультаційних фірм на зарубіжні ринки.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні доцільності експорту послуг за видами та умовами функціонування, що потребує розробці маркетингових заходів щодо виходу консультаційної фірми на зарубіжні ринки.

**Результати дослідження.** За визначення О. Охріменко та А.Д. Кухарук [8], «міжнародний консалтинг – це вид міжнародної діяльності у сфері послуг, яку здійснюють спеціалізовані компанії одних країн у вигляді надання порад державам, виробникам, продавцям і покупцям інших країн з широкого кола питань економічної діяльності, а також яку здійснюють спеціалізовані компанії одної країни у вигляді порад з питань зовнішньоекономічної діяльності підприємствам з цієї ж країни».

Державна служба статистики виділяє два поняття щодо зовнішньоекономічної діяльності консультаційних фірм – експорт та імпорт послуг. Під експортом послуг розуміється «надання послуги резидентами-виробниками країни резидентам іншої країни», а під імпортом – «надання послуги резидентам країни нерезидентами-виробниками [1]. Однак, як показує практика міжнародного консалтингу, вітчизняні фірми здійснюють різні послуги українським товаровиробникам щодо просування їх продукції, товарів, виробничої сили, тощо на міжнародні ринки, особливо на ринки країн-членів Європейського Союзу.

У Законі України про Зовнішню економічну діяльність (ЗЕД) у ст. 3[2] зазначено, що видами ЗЕД є: експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили; надання суб'єктами ЗЕД України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових,

консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам ЗЕД України; наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі та ін.[2].

Однак, в економічній літературі види консультаційних послуг розглядаються під двома ракурсами – види консалтингових послуг та послуг з управлінського консультування. Перші охоплюють два напрями – комплексні консалтингові послуги (дослідження ринку, стратегічний консалтинг; підготовка та експертиза інвестиційних проектів, фандрайзинг; послуги у сфері інформаційних технологій) та консультування у сфері функцій і процесів управління (фінансовий консалтинг, з питань управління маркетингом, операційний, у галузі управління персоналом, конфлікт-консалтинг та консалтинг у сфері безпеки організації) [8].

Види управлінського консультування різняться за різними авторами. Так, О.О. Охріменко та А.Д.Кухарук [8] виділяють загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво та інформаційні технології.

Ю.Є.Дуднева [9] розширює цей перелік та додає такі види консультування, як: інвестиційне, фондове, аудитінг, юридичне консультування, інжиніринг, ІТ-консультування, реклами та PR - консультування та ін.

Дещо відрізняється від попередніх підхід визначення В.О.Черепанової [10], де термін «управлінське консультування» замінено на ділове консультування, якому притаманні психологічні методи надання послуг щодо цілеспрямованого, орієнтованого на результат, узгодженого процесу передачі інформації та знань від консультанта клієнту щодо вирішення його проблем економічного, соціально-психологічного, правового, інформаційно-організаційного, управлінського та виробничого характеру. Тому автором до функцій (етапів), що виконують консультаційні фірми при наданні послуг віднесено: «експертизу діяльності та пошук проблем у бізнесі; обґрунтування заходів щодо вирішення зазначених проблем; розробка стратегій щодо розвитку бізнесу; супроводження процесу впровадження узгоджених з клієнтом заходів» [10], що також охоплює психологічні методи аналізу. Але автором досліджуються не всі види ділового консультування, а лише інжиніринг [11].

Тобто, в економічній літературі та законодавчих актах України не існує єдиних наукових підходів до видів консультування. Однак, у статистичній інформації щодо надання експорту та імпорту послуг, існує чітка їх класифікація згідно із КЗЕП (табл.1).

При цьому імпорт послуг нижче за сумами майже у три рази.

Таблиця 1 – Аналіз експорту послуг за структурою [1]

Найменування послуги згідно із КЗЕП	Експорт		
	млн.дол. США	у % до I кв.2017	у % до загального обсягу, розділу
Усього	2561,2	105,0	100,0
1. Послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю	19,1	156,3	0,7
2. Роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності	11,8	172,5	0,5
3. Послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги	477,1	118,4	18,6
4. Ділові послуги, у тому числі:	223,7	116,0	8,7
Послуги дослідження та розробки	29,3	128,6	13,1
Професійні та консалтингові послуги	103,7	114,6	46,4
Наукові та технічні послуги	44,7	118,8	20,0
Послуги сільського господарства та послуги видобутку	3,4	145,9	1,5
Послуги операційного лізингу	7,6	106,5	3,4
Послуги, пов'язані з торгівлею, та посередницькі послуги	16,2	92,6	7,3
Інші ділові послуги	18,7	125,4	8,4

З табл.1 видно, що послуги щодо ЗЕД розподілено на чотири групи, а саме: 1. Послуги щодо нематеріальних активів (франшиза та використання торгової марки, ліцензійна та патентна діяльність, інші роялті); 2. Послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю; 3. Послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги; 4. Ділові послуги (послуги дослідження та розробки, професійні та консалтингові послуги, наукові та технічні послуги, послуги сільськогосподарським фірмам та видобутку, лізингу, торгівлі та інші ділові послуги).

Загальна питома вага цих послуг складає у I кварталі 2018 року 28,5%, що свідчить про необхідність розробки заходів з маркетингу щодо їх просування на зарубіжні ринки.

За даними держстату України географічна структура зовнішньої торгівлі послугами у I кварталі 2018 року з експорту розподіляється наступним чином: країни СНГ – 805,3 млн дол. США (90,1% до I кварталу 2017 року), а країни ЄС – 922,2 млн. дол. США (125,1 % до I кварталу 2017 року), а з імпорту –

154,3 млн. дол. США (112,4% до 1 кварталу 2017 року) та 520,0 млн. дол. США (98,8% до 1 кварталу 2017 року) відповідно [1].

Отже, спостерігається позитивна динаміка щодо експорту послуг з України. Однак, визиває тривогу той факт, що найбільшу питому вагу у структурі експорту послуг займають послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні інформаційні послуги – 18,6% від загального обсягу, а ділові послуги лише 8,7%, з них професійні та консалтингові послуги – 46,4%, а наукові дослідження та розробки – 13,1% відповідно від загальної структури ділових послуг [1].

Таким чином, аналіз статистичної інформації щодо експорту послуг показує, що вітчизняні фірми, що надають консалтингові послуги збільшують свою популярність за межами України, однак їх питома вага ще залишається низькою, тому потребує розробки, організації та маркетингового супроводу заходів щодо експорту професійних консультаційних послуг та наукових розробок.

К. Ковальська [12], яка дослідила стан та визначила перспективи ринку консалтингових послуг в Німеччині, стверджує, що останнім часом цей ринок «є одним із найбільш динамічних. Німеччина залишається найбільшим виробником консалтингових послуг на європейському ринку. Причому у структурі консультаційних послуг переважає бізнес-консалтинг, а основним їхнім споживачем є промисловий сектор». Однак, у статті не визначено місце та роль вітчизняних консультаційних фірм щодо експорту консалтингових послуг.

У роботі В.О.Черепанової, П.О.Лисаченко та О.І.Подрез [13] наведено аналіз виходу вітчизняних підприємств на ринки Польщі, що здійснюється за допомогою консультаційних фірм, але не показано, яким чином буде функціонувати сама фірма на ринку Польщі.

З метою виходу на зарубіжні ринки фірм, що спеціалізуються на різних видах послуг з ділового консультування [14], доцільно визначити етапи дослідних робіт, таких як:

1. Аналіз зарубіжного ринку, який охоплює:

– аналіз макроекономічної ситуації в країні (ВВП країни, населення, рейтинг Doing business та ін.);

– встановлення загальної характеристики ринку (аналіз тенденцій розвитку ринку, види ділового консультування, аналіз конкурентоспроможності);

– дослідження системи державного регулювання ринку (аналіз нормативно-законодавчої бази України по ЗЕД, детальний аналіз експорту послуг з України у вибрану країну);

– розрахунок ємності досліджуваного ринку послуг за видами та цінами з урахуванням експорту з інших країн;

– визначення основних лідерів ринку за основними видами консультування, брендами, контактами, вивчення ключових успіхів лідера (КФУ), їх стратегії, сегментація по видах консультування та основних лідерах ринку, аналіз маркетингових активностей основних лідерів ринку (діяльність в соціальних мережах, e-mail- маркетинг, PR);

– оцінка інвестиційної привабливості ринку ділових послуг (SWOT – аналіз ринку, аналіз бар'єрів та стимулюючих факторів);

– висновки та прогнози ринку послуг.

2. Розробка заходів щодо консультаційної фірми на зарубіжні ринки:

– вивчення можливостей та обмежень компанії (наявність методичного інструментарію щодо надання консалтингових послуг, цінова політика, наявність зв'язків, високопрофесійних кадрів та досвіду роботи по видах послуг);

– формування концепції виходу на ринок (вибір напрямку, видів та сегменту, обґрунтування впровадження послуг, постановка цілей);

– розробка унікальної пропозиції у галузі ділового консультування (види, цінова політика, канали збуту, просування);

– позиціонування (обґрунтування вибору сегментів та позицій фірми в даних сегментах, встановлення ключових факторів успіху для фірми);

– розробка фірмового стилю бренда;

– розробка маркетинг-мікс: Оффлайн (Трейд-маркетинг, програма лояльності, програма стимулювання збуту, PR, івент, інше) та Он-лайн (web-site, e-mail- маркетинг, SMM та інше);

– план продажів (цільовий план продажів, послуг, за видами, щомісячно, з урахуванням сезонності, можливостей фірми, ризиків, тощо);

– розробка KPI (основні показники для вимірювання результатів діяльності фірми на ринку послуг з ділового консультування).

3. Оцінка результативності та економічності діяльності консультаційної фірми на зарубіжному ринку:

– визначення основних показників, що характеризують досягнення планових результатів у діяльності консультаційної фірми;

– оцінка прибутковості та рентабельності роботи фірми.

Таким чином, прийняття рішень щодо виходу вітчизняних консультаційних фірм на зарубіжні ринки базується на проведенні етапів підготовки, за допомогою яких ці суб'єкти господарювання зможуть досягти подальшого розвитку діяльності у галузі ділового консультування та збільшити цільовий ринок послуг, обсяги реалізації, доходність та прибутковість.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що існують проблеми щодо видів послуг із ділового консультування, особливо тих, що слід застосовувати на ринках Європейського Союзу. У статті доведена доцільність виходу консультаційних фірм на міжнародні ринки. Для цього розроблено етапи дослідження, які складаються із аналізу зарубіжних ринків, заходів щодо виходу на ринок конкретної країни та оцінки результативності та економічності цього процесу.

У подальшому дослідженні необхідно провести систематизацію видів ділового консультування щодо використання в Україні та за її межами, а також розробити методику оцінки результативності та

економічності експортної діяльності у галузі ділового консультування.

#### Список літератури:

1. *Економічна статистика. Зовнішньоекономічна діяльність* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm)
2. *Закон України про ЗЕД. Види зовнішньоекономічної діяльності* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/zakon\\_v\\_sferi\\_zed/3205.html](http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/zakon_v_sferi_zed/3205.html)
3. Блок П. *Безупречный консалтинг*: пер. с англ./П. Блок. — 2-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2007. — 304 с.
4. Верба В.А. *Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія* / В.А. Верба. — Київ: КНЕУ, 2011. — 327 с.
5. Верба В.А. Управлінське консультування як чинник інноваційного розвитку національної економіки за умов глобалізації / В.А.Верба// *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. — 2008. — №6. — т.2. — с.119-122.
6. Маккхем К. *Управленческий консалтинг* / Пер. с англ. Москва: Издательство «Дело и сервис», 1999. — 288 с.
7. Посадский А. П. *Основы консалтинга*: пособие для преподавателей эконом. и бизнес-дисциплин / А. П. Посадский. — Москва: ГУ ВШЭ, 1999. — 240 с.
8. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. *Міжнародний консалтинг*: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. — Київ :НТУУ «КПІ», 2016. — 184 с.
9. *Конспект лекцій для студентів всіх форм навчання спеціальності 8.050201 – "Менеджмент організацій" / Упорядник Дуднева Ю.Е. - Харків: УІПА, 2004. - 72 с.*
10. Черепанова В.О. Удосконалення теоретичних основ застосування ділового консультування в Україні/ В.О.Черепанова // *Бізнес-інформ*. — 2018. — № 2. — С. 27–33.
11. Черепанова В.О. Методичне забезпечення ділового консультування у сфері інжинірингових послуг / В.О.Черепанова// *Економіка, фінанси, право*. — Київ:ТОВ "Міжнародний бізнес центр, 2018. — № 2. — С.12-15.
12. Ковалевська К. Стан і перспективи розвитку ринку консалтингових послуг Німеччини у контексті загальноєвропейських тенденцій /К.Ковалевська// *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2014, №161. — С.26-30.
13. Черепанова В.О. *Планування виходу вітчизняного малого підприємства на ринки Польщі* / В.О.Черепанова, П.О.Лисаченко, О.І. Подрез. — У монографії: *Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство/ за заг.ред. І.М.Посохова, П.Г.Перерви та ін.* — Харків : НТУ «ХПІ», 2016. — С.283-299.
14. *Вихід компанії на ринки інших країн* / Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://pro-consulting.ua/ua/services/vykhod-kompanii-narynki-drugikh-stran>
15. *Блок П. Безупречный консалтинг*: [Flawless Consulting] per. s angl.—2-e izd. — St. Petersburg: Piter, 2007.— 304 p.
16. Verba V.A. *Upravlins'ke konsul'tuvannya: koncepciya, organizaciya, rozvy'tok*: monografiya. [Management counseling: concept, organization, development: monograph] – Kiev: KNEU, 2011. — 327 p.
17. Verba V.A. Upravlins'ke konsul'tuvannya yak chy'nny'k innovacijnogo rozvy'tku nacional'noyi ekonomiky' za umov globalizaciyi [Management consulting as a factor of innovative development of the national economy in the conditions of globalization] *Vestnik Xmel'ny'cz'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences] – 2008. – no 6. – t.2. – pp.119-122.
18. Makkhem K. *Upravlencheskij konsalting* [Management consulting]/ Per. s angl. Moskow: Izdatel'stvo «Delo i servis», 1999. — 288 p.
19. Posadskij A. P. *Osnovy konsaltinga* : posobie dlja prepodavatelej jekonom. i biznes-disciplin [Basics of consulting: a manual for teachers of economics and business disciplines] — Moskow: GU VShJe, 1999. — 240 p.
20. Oхrimenko O.O., Kuxaruk A.D. *Mizhnarodny'j konsalting*: navch. posib.[International consulting: training.manual] – Kiev: NTU «KhPI», 2016. – 184 p.
21. *Konspekt lekcij dlya studentiv vsix form navchannya special'nosti 8.050201—"Menedzhment organizacij"* [Summary of lectures for students of all forms of study specialty 8.050201 - "Management of organizations"]- Kharkov: UIPA, 2004. - 72 p.
22. Cherepanova V.O. Udoskonalennya teorety'chny'x osnov zastosuvannya dilovogo konsul'tuvannya v Ukraini [Improvement of the theoretical basis for the application of business counseling in Ukraine]. *Biznes-inform*. [Business Inform]—2018.— no 2. — pp.27–33.
23. Cherepanova V.O. Metody'chne zabezpechennya dilovogo konsul'tuvannya u sferi inzhynirny'govy'x poslug [Methodical provision of business consulting in the field of engineering services]. *Ekonomika,finansy',pravo*. — Kiev:TOV "Mizhnarodny'j biznes centr, 2018. — no 2. — pp.12-15.
24. Kovalevs'ka K. Stan i perspekty'vy' rozvy'tku ry'nku konsal'tyngovy'x poslug nimechchy'ny' u konteksti zagal'nojevropejs'kyx tendencij. [The state and prospects of the German consulting services market development in the context of pan-European tendencies]. *Vestnik Ky'yivs'kogo nacional'nogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv] 2014, no161. — pp.26-30.
25. Cherepanova V.O., P.O.Ly'sachenko, O.I. Podrez *Planuvannya vy'xodu vitchy'znanogo malogo pidpry'emstva na ry'nky'Pol'shhi* [Planning the exit of a domestic small business into the markets of Poland] — U monografii: *Suchasni tendenciyi mizhnarodny'x ekonomichny'x vidnosyn. Ekonomichna integraciya Ukrainy' u svitove gospodarstvo* [Contemporary trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy] za zag.red. I.M.Posoxova, P.G.Perervy' ta in. — Kharkov : NTU «KhPI», 2016. — pp.283-299.
26. *Vy'xid kompaniyi na ry'nky' inshy'x krayin* [The company's exit to the markets of other countries] [Elektronny'j resurs]. — Rezhy'm dostupu: <https://pro-consulting.ua/ua/services/vykhod-kompanii-narynki-drugikh-stran>

#### References (transliterated)

1. *Ekonomichna staty'sty'ka.Zovnishn'oekonomichna diyal'nist'x* [Economic statistics. Foreign Economic Activity] [Elektronny'j resurs]. — Rezhy'm dostupu: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm)
2. *Zakon Ukrainy'pro ZED. Vy'dy zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti* [The Law of Ukraine on FEA. Types of foreign economic activity]. [Elektronny'j resurs]. — Rezhy'm

#### Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

**Черепанова Вікторія Олександрівна (Черепанова Виктория Александровна, Cherepanova Viktoriia)** – кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківського політехнічного інституту», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0292-4752>; e-mail: [vitcherepanova@gmail.com](mailto:vitcherepanova@gmail.com).

**Супрун Яна Олегівна (Супрун Яна Олеговна, Suprun Yana)** – магістр кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківського політехнічного інституту», Харків, Україна, e-mail: [suprunjana2014@gmail.com](mailto:suprunjana2014@gmail.com)

**Чумакова Оксана Дмитрівна (Чумакова Оксана Дмитриевна, Chumakova Oksana)** – магістр кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківського політехнічного інституту», Харків, Україна, e-mail: [ks.chumakova21@gmail.com](mailto:ks.chumakova21@gmail.com).